组织政治环境如何影响领导者公正准则遵从？*

刘德鹏[1]　李珏兴[2]　梁品[1]　庞旭宏[1]

([1] 山东大学管理学院，济南 250100)

([2] 云南师范大学经济与管理学院，昆明 650500)

摘　要　论文基于自我控制的强度模型，研究了组织政治环境作为情境因素影响领导者公正准则遵从的作用机制和边界条件。对来自某国有商业银行 73 位网点主任连续 10 个工作日的 570 个经验取样法的数据分析结果发现：(1)在个体内层次，领导者组织政治感知提高了自我耗竭，领导者职位任期削弱了该正向关系。(2)个体内层次自我耗竭对公正准则遵从的作用取决于个体间层次领导身份认同的程度：当领导身份认同较高时，二者关系为正；当领导身份认同较低时，二者关系为负。(3)当领导者职位任期较短且领导身份认同较高时，组织政治感知通过自我耗竭促进公正准则遵从；当职位任期较短且领导身份认同较低时，组织政治感知通过自我耗竭阻碍公正准则遵从。上述研究结论将公正准则遵从的前因研究从行为者中心视角拓展到情境中心视角，率先研究了组织政治感知的个体内变化及其影响，同时增进了对自我耗竭作用机制和边界条件的认识。

关键词　公正准则遵从，组织政治感知，自我耗竭，职位任期，领导身份认同

分类号　B849；C93

1 前言

公正感知是提高员工绩效、创新和组织公民行为，降低组织报复行为和偏离行为的重要因素，同时也对团队和组织的健康发展起着关键作用(Colquitt et al., 2013; Rupp et al., 2017)。若要提高员工的公正感知，领导者首先要遵从公正准则(adhere to justice rules)，即做出公正行为(Cropanzano et al., 2015; Muir Zapata et al., 2022)。然而一个令人沮丧和困惑的现实是：领导者明知公正的重要性，却经常违背公正准则(Baer et al., 2018; Brockner, 2006)。早期的学者采用行为者中心视角，发现道德认同(Brebels et al., 2011)、特征同情(Patient & Skarlicki, 2010)、自我意识(Whiteside & Barclay, 2016)和公正动机(Qin et al., 2018)，是影响领导者公正准则遵从的主要原因。但是，越来越多的研究发现，拥有上述公正特征和动机的领导者也会在某些情况下做出不公正行为(Li et al., 2012; Sherf et al., 2019)，说明行为者中心视角的解释力相对有限。因此，学者们呼吁跳出行为者中心视角，关注领导者所嵌入的情境在塑造领导者公正行为中发挥的作用(Kleshinski et al., 2020; Sherf et al., 2019)。

Sherf 等人(2019)在情境中心视角研究上迈出了第一步。他们发现当领导者工作过量时，不得不

* 收稿日期：2021-11-11
国家自然科学基金青年项目(71902100)、国家自然科学基金重点项目(71632005)资助。
通信作者：李珏兴，E-mail: lijuexing@139.com

在任务和公正两个目标间进行权衡，而大多数领导者最终会优先处理更加重要的、刚性的任务型工作，而相对忽视公正准则遵从。然而，组织不仅仅是一个分配和完成任务的工作场所，还是一个充满政治行为的政治场所(Ferris et al., 2000; Schmid et al., 2019)。一项对 100 多个国家 2700 名员工的调查显示，组织政治已成为阻碍员工工作有效性最重要的因素之一(HBR Ascend Staff, 2019)。有学者敏锐地意识到，“组织政治将对人们决定是否做出公正或不公正行为产生重要的影响”(Ambrose, 2017, p. 155)。遗憾的是，目前尚未有研究讨论领导者所嵌入的政治环境如何以及何时影响其公正准则遵从。为弥补这一缺陷，本文基于自我控制的强度模型(the strength model of self-control)，构建了个体内层次领导者组织政治感知(perceptions of organizational politics)通过自我耗竭影响公正准则遵从的理论模型，并引入个体间层次的职位任期和领导身份认同作为调节变量，如**错误!未找到引用源。**所示。

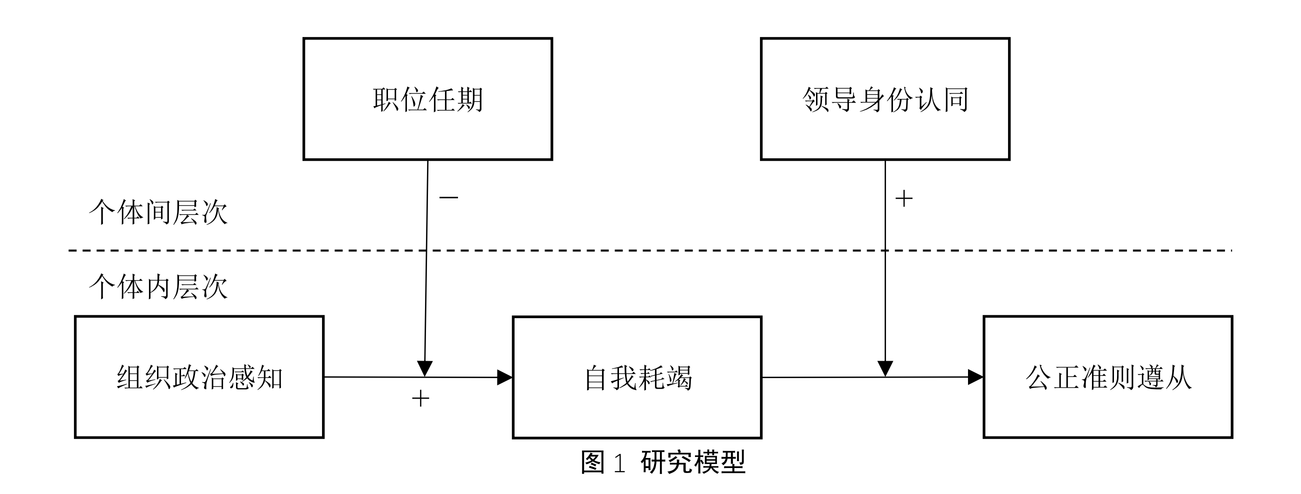


图 1 研究模型

1.1 领导者组织政治感知与自我耗竭

组织政治指的是工作环境中充斥着追求自利而不顾他人或组织利益的行为，却不能得到正式或非正式惩罚的程度(Chang et al., 2009)。组织政治感知则是人们对组织在多大程度上充斥着组织政治行为的认识(Ferris et al., 2000)。与现有文献一致，本文使用领导者组织政治感知来反映组织政治环境，因为组织政治环境影响领导者行为，首先要唤起领导者的组织政治感知(Valle et al., 2019)。在层次上，本文关注的是领导者对其所在团队层次下属组织政治行为的感知(Hochwarter et al., 2003)。最后，应 Hochwarter 等人(2020)的呼吁，本文关注领导者组织政治感知的个体内变化。

自我控制的强度模型认为，自我控制的成败取决于个人自我控制资源的多寡，而用于自我控制的资源是同质且有限的(Baumeister et al., 1998; Baumeister et al., 2007)。这意味着，当一个人在某些需要自控的行为上消耗了较多的自控资源时，很难在接下来需要自控的行为中实现良好的自我控制(Muraven & Baumeister, 2000)，从而做出社会和组织不需要或不倡导的行为(Baumeister, 2003)。学者

们将自我控制资源不足的状态叫做自我耗竭(ego depletion)，并将这种由于缺乏自我控制资源导致后续无法有效自我控制的现象称为自我耗竭效应(Johnson et al., 2014; Muraven, 2012)。典型的自我控制行为包括决策、情绪管理和印象管理等，是引起自我耗竭的主要原因(Baumeister et al., 2007)。除了个人行为之外，情境因素也会因增加自我控制需求而引致自我耗竭，包括环境中的不确定性、经历的消极事件和同事的不礼貌行为等(Baumeister et al., 2007; Rosen et al., 2016)。

基于自我控制的强度模型，本文认为，在个体内层次，领导者组织政治感知越高的工作日里，自我耗竭程度越高。首先，领导者需要消耗更多自我控制资源来识别组织政治行为。组织政治行为常常具有隐蔽性(Ferris & Kacmar, 1992)，领导者只有集中注意力对团队成员的政治活动进行监控，才能及时有效地识别。其次，领导者需要消耗更多自我控制资源来判断组织政治行为的背后主使和潜在影响等。例如，员工的印象管理行为使领导者很难确定其真实动机；某位员工的行为可能来自他人的授意，很难确定幕后指使(Hochwarter, 2017; Hochwarter et al., 2020)。因此，领导者需要花费注意力和精力来对组织政治行为进行判断，以降低这些行为带来的不确定性(Baumeister et al., 2007; Rosen et al., 2016)。最后，领导者需要消耗更多自我控制资源来处理和应对组织政治行为。在识别和判断出影响较大、需要及时介入的组织政治行为后，领导者需要适时地选择恰当的方式进行干预。有时候，领导者会受到外部压力的影响，不得不进行艰难抉择以兼顾各方利益，也可能不得不违背自己的意愿(Chang et al., 2009; Ferris & Kacmar, 1992)。此外，组织政治行为给领导者日常工作和团队目标实现带来的消极影响，可能使领导者产生紧张、失望等负面情绪(Weiss & Cropanzano, 1996)，不得不在工作中不断调节和控制自己的负面情绪。根据自我控制的强度模型，上述行为都将加剧自我控制资源的消耗，进而提高领导者的自我耗竭程度(Baumeister et al., 2007)。相反，在组织政治感知较低的工作日里，领导者耗费较少的自我控制资源来识别、判断和应对组织政治行为，自我耗竭程度较低。因此本文提出：

假设 1 在个体内层次，领导者组织政治感知与自我耗竭正相关。

1.2 职位任期的调节作用

自我耗竭效应通常是在双任务模型中得到的结论(Hagger et al., 2010)。然而，现实中人们面临的是多任务的、连续的自我控制需求。学者们在多任务情况下拓展了自我控制强度模型，在自我耗竭效应的基础上，提出了“练习效应”。所谓练习效应，是指长期练习会提高自控资源的使用效率或者扩大自我控制资源池，进而增强自我控制能力，降低自我控制行为带来的自我耗竭程度(Baumeister et al., 2007; Hagger et al., 2010)。

基于练习效应，本文认为，领导者的任期能够削弱组织政治感知和自我耗竭在个体内层次的正

向关系。首先，领导者任期越长，越了解组织内政治活动的类型和方式，能够有效识别隐蔽的组织政治行为。其次，领导者任期越长，越熟知组织内复杂的人际关系(Hambrick & Gregory, 1991)，包括谁和谁是一个小团体，哪些员工有能力动用上级进行施压，员工的印象管理策略及其背后的真实目的等等(马超等, 2006)。最后，领导者任期越长，越有机会练习并掌握一套行之有效的处理和应对常见组织政治行为的方法。因此，面对同等程度的组织政治感知，领导者任期越长，花费在识别和判断组织政治活动上的自控资源就越少，并且更能够直接调用经验方法，快速识别和解决问题，无需消耗太多自我控制资源来进行深度思考和艰难决策(Hagger et al., 2010; Muraven & Baumeister, 2000)。此时，组织政治感知与自我耗竭在个体内层次的正向关系较弱。相反，领导者任期较短时，其识别、判断和应对组织政治活动的能力较弱，自我控制资源消耗程度较高，组织政治感知与自我耗竭在个体内层次的正向关系较强。因此，本文提出：

假设 2 领导者的职位任期负向调节组织政治感知与自我耗竭在个体内层次的正向关系。

1.3 领导身份认同的调节作用

领导需要遵从的公正准则通常包含分配、程序、人际和信息四个维度(Colquitt et al., 2013; Colquitt & Zipay, 2015)。与现有文献一致，本文将其视为一个整体构念来进行理论和数据分析(Sherf et al., 2019; Zhang et al., 2013)。此外，与绝大多数领导行为类似，现有文献发现公正准则遵从存在不可忽视的个体内变化(Johnson et al., 2014; Sherf et al., 2019)，因而本研究主要关注公正准则遵从的个体内变化及其影响因素。

领导者因组织政治而引起的自我耗竭将如何影响后续的公正准则遵从？现有文献普遍支持自我耗竭效应，即领导者的自我耗竭程度越高，公正准则遵从程度越低(Whiteside & Barclay, 2018)。然而，领导行为并非双任务模型假设的那样简单，而是处于一个不断完成各种任务的多线程中，公正准则遵从只是其中之一。除了练习效应，在多任务情境下，自我控制的强度模型还提出了保存效应和恢复效应(Baumeister et al., 2007; Hagger et al., 2010)。其中，保存效应指的是当个体处于自我耗竭状态时，会减少接下来行为中的自我控制，保存现有的自我控制资源，以期能将这些宝贵的资源用于未来更加重要的任务中。恢复效应指的是人们在自我耗竭后，通过休息、补充能量来恢复和补充之前消耗的资源，以期能够在未来成功进行自我控制。因此，领导者自我耗竭对公正准则准从的影响也可能并非如现有文献所假设的那样简单。

Lord 等人(2010)指出，身份(identity)在自我控制过程中发挥着重要的作用。虽然领导者都在组织中占有正式的领导职位，但对领导角色的认同程度却存在差异(Day et al., 2009)。学者们采用领导身份认同（即领导者使用领导角色来定义自我的程度）来反映上述差异(Lanaj, Gabriel, et al., 2021;

Lord et al., 2010)。领导者角色是由多种领导行为构成的，其中最主要的两种是任务型和关系型领导行为(Sherf et al., 2019; Yukl, 2012)，公正准则遵从就是一种典型的关系型领导行为。从重要性角度看，一般情况下，任务型领导行为更加重要，是岗位要求必须完成的(Yukl, 2012)。关系型领导行为虽然可能不是领导者最关注的目标，但公正地对待下属对提高团队绩效和领导合法性具有非常重要的作用(Ambrose & Schminke, 2009; Leventhal, 1980)。从自由裁量权角度看，相比于任务型领导行为，领导者有更高的自由裁量权来决定是否、何时、对谁以及采用何种方式来表达公正。研究发现，人们在实施具有较高自由裁量权的行为时，才能有更高程度的自我验证和表达，其资源恢复效果也会更好(Trougakos et al., 2014)。上述区别不仅影响了处于自我耗竭状态下的领导者在公正行为中进行自我控制的意愿，更影响他们如何看待公正准则遵从对其自控资源的影响。

当领导者的领导身份认同较低时，更可能将任务型领导行为视为工作的重点，而将公正准则遵从作为外部要求(Quinn, 2005)。此时，遵从公正准则是一个需要进一步消耗自控资源才能完成的行为(Johnson et al., 2014)。因此，领导者更倾向于在自我耗竭之后启动保存效应，减少花费本已有限的自控资源来遵从公正准则，以便用于更加重要的任务型工作之中(Muraven et al., 2006)。因此，当领导者的领导身份认同程度低时，自我耗竭与公正准则遵从在个体内层面的关系为负。

当领导者的领导身份认同较高时，更加可能将公正准则遵从视为自己领导角色本身的要求(Lanaj, Gabriel, et al., 2021; Lord & Hall, 2005)。此时，领导者遵从公正准则，不再是出于外部压力，而是一种自我表达和自我验证。相关研究指出，自我表达和自我验证能够有效地缓解人们的自我控制资源消耗，使自控资源得到恢复。例如，Schmeichel 和 Vohs (2009)发现当个体处于自我耗竭状态时，如果接下来的行为能够实现自我验证，其自我调节资源也会得到有效的补充。这意味着，对于高领导身份认同的领导者，自我耗竭之后可以通过公正准则遵从来恢复资源。该观点与工作中恢复的研究结论一致。例如，Halbesleben 和 Bowler (2007)发现，当自控资源缺乏时人们不仅不会降低，反而还会提高人际组织公民行为，因为人际组织公民行为有助于恢复资源。根据恢复效应，领导者的自我耗竭程度越高，其寻求资源恢复的动机越大，越可能进行公正准则遵从。因此，当领导者的领导身份认同较高时，领导者自我耗竭与公正准则遵从在个体内层面的关系为正。因此，本文提出：

假设 3 领导者的领导身份认同调节了自我耗竭与公正准则遵从之间在个体内层次的关系：当领导身份认同较高时，该关系为正；当领导身份认同较低时，该关系为负。

综上所述，本文认为职位任期和领导身份认同分别通过调节组织政治感知与自我耗竭的关系、自我耗竭与公正准则遵从的关系，调节了领导者组织政治感知通过自我耗竭影响公正准则遵从的间接效应。因此，本文提出了一个两阶段被调节的中介效应假设：

假设 4 领导者的职位任期和领导身份认同调节了个体内层次组织政治感知通过自我耗竭影响

公正准则遵从的间接效应：当职位任期较短且领导身份认同较高时，该间接效应为正；当职位任期较短且领导身份认同较低时，该间接效应为负。

2 研究方法

2.1 样本和数据收集

本文采用基于时间滞后间隔的经验取样法(time-lagged interval-based experience sampling methodology, ESM)收集数据。所有参与者均为来自华东地区某城市一家著名国有商业银行的网点主任。其中，一些网点也被称为营业部，本文研究者通过访谈发现网点主任和营业部经理是同一个岗位的两种叫法，为了叙述简便，本文统一称为“网点”和“网点主任”。一般来说，和私营企业相比，国有商业银行内部可能存在更多的政治行为，内部成员更可能感受到组织政治，从而受其影响(Chen et al., 2004)。此外，银行网点主任是各网点的主要领导人，再加上网点和总行地理位置上的区隔和一定的经营独立性，网点主任在资源分配和管理实践上都享有一定的自由裁量权，在日常的管理中能自主决定对下属采取公正或不公正的行为。基于以上两个原因，选择国有商业银行的网点主任作为研究样本，符合本文的研究问题和研究模型。

在得到该国有商业银行高层管理者的同意和支持后，本文向该银行在该城市的所有 110 位网点主任发送邮件，邀请他们参加调研。邀请邮件中介绍了本文的研究目的和基本的调研程序，同时承诺会给予完成了所有调研的参与者 200 元人民币作为报酬。110 位网点主任中，有 83 位同意参与调研。

所有问卷通过问卷星发放，参与者点击收到的链接即可填写并提交相应的问卷。调研的第一周，本研究请参与者填写一份基础调研问卷，测量个体间层次变量，包括人口统计学特征（职位任期）、领导身份认同、公正行为的工具动机、公正行为的价值表达动机和道德认同。83 位参与者都完成了基础调研。基础调研结束后，本研究请 83 位参与者参加了为期两周（10 个连续工作日）的日调研。为了降低共同方法偏差，本文根据学者的建议，将问卷分成两部分，分时段进行调研(Gabriel et al., 2019; P. M. Podsakoff et al., 2003)。时段一测量了组织政治感知和自我耗竭。考虑到组织政治感知和自我耗竭都需要时间来经历，不适合在工作刚开始的时间测量，因此本文将这两个变量都放在下班前后的时间测量。研究者在了解了该银行网点主任的工作时间安排后选择在每天下午 16:00 发放，并保持开放直至 19:00 关闭。公正准则遵从、积极情绪和消极情绪在时段二测量。本文研究者在了解所调研网点主任通常的下班和加班时间的基础上，和部分网点主任商议，并借鉴 Sherf 等人(2019)的做法，在每天晚上 20:00 发放问卷，并保持开放直至午夜 0:00 关闭。本研究问卷发放时间的选择也与已有研究一致。例如，一个以 MBA 为对象的经验取样法研究也在 16:00 和 20:00 发放下午和晚

上的问卷(Foulk & Lanaj, 2022)。平均而言，83 位网点主任在下午 17:27 完成日调研问卷时段一的填写，在晚上 21:46 完成时段二的填写。

为了控制前一天的自我耗竭和公正准则遵从，若 t-1 天没有填写问卷，则第 t 天的数据也不再保留。此外，本文参考学者的建议和做法，仅保留完整地完成三天及以上调研的参与者数据(Gabriel et al., 2019)。通过匹配之后，本文得到来自 73 位参与者的 570 个观测数据（平均每位参与者提供了 7.81 个观测数据）。在这 73 位参与者中，平均年龄为 34.95 岁（标准差为 5.48），23.7%为女性，平均任期为 2.84 年（标准差为 2.45）。

2.2 测量

本研究所用量表的原始版本均为英文，因而均遵循 Brislin (1986)的翻译—回译法翻译成了中文。所有量表均为 5 点 Likert 量表。

组织政治感知。每天的组织政治感知由参与者在时段一报告，量表来源于 Hochwarter 等人(2003)，一共 6 个条目。根据本文的研究设计，在量表前面增加引导语，强调评价对象为本网点（或部门）。此外，组织政治感知需要在个体内层次，每天测量，因此本文对量表进行了适当的改编，改编后的条目包括“今天，本网点（或部门）中有很多自私的行为正在发生”“今天，人们花太多时间去讨好那些能帮助他们的人”和“今天，人们进行幕后操作，以使自己获得想要的利益”等，个体内 α 值为 0.92。

自我耗竭。每天的自我耗竭由参与者在时段一报告，量表来源于 Tangney 等人(2004)，一共 5 个条目，同样根据研究目的对量表进行了改编，以使其适用于测量个体内层次领导者每天的自我耗竭。Johnson 等人(2014)的研究也表明了，该量表可以用于测量个体内层次自我耗竭。示例条目包括“现在，我需要很大努力才能集中精力做一件事”“现在，我感到我的意志力已经消失了”和“现在，我觉得注意力不集中”等，个体内 α 值为 0.90。

公正准则遵从。每天的公正准则遵从由参与者在时段二报告，量表来源于 Sherf 等人(2019)，一共 12 个条目，包括“今天，我在做出影响员工的决定之前，向员工征求意见”“今天，在做决定的时候，我抑制个人偏见”和“今天，我维护员工的尊严”等，个体内 α 值为 0.95。

职位任期。职位任期由参与者在基础调研中报告自己在当前职位上工作的时间，以年为单位衡量。

领导身份认同。领导身份认同由参与者在基础调研中报告，量表来源于 Lee 等人(2016)，一共 4 个条目，包括“当一个领导对我来讲非常重要”“我把自己看作是一个领导”“我感觉自己拥有领导的特征”和“让别人把我看作是一个领导，对我来讲非常重要”，α 值为 0.90。

控制变量。在个体内层次，本文首先遵照研究者关于 ESM 最佳实践的建议，控制了自回归效应以及个体内变量在调研期间的变化趋势和周期(Gabriel et al., 2019)。对于自回归效应，本文分别控制了前一天的自我耗竭和公正准则遵从。对于变化趋势和周期，本文控制了天数、正弦和余弦。其中，天数指调研的第几天，由于参与者仅在工作日填写问卷，因此天数的取值范围是 1-10。正弦和余弦根据 Liu 和 West (2016)的方法计算，正弦=$sin2\pi t/7$，余弦=$cos2\pi t/7$，t 表示一周的第几天。

本文还控制了个体内层次的积极情绪和消极情绪状态。目的有二：其一，为了控制替代解释机制。一方面，组织政治感知是一种重要的阻碍式压力源(Cavanaugh et al., 2000)，而阻碍式压力源可以通过情绪机制影响人们的行为(Rodell & Judge, 2009)。另一方面，根据情感事件理论，组织政治感知也可能作为情感事件引发领导者的积极或消极情绪，从而影响其态度和行为(Weiss & Cropanzano, 1996)。其二，为了增强本文的因果关系推断。经验取样法最佳实践一直呼吁控制情绪的影响(Beal, 2015; Gabriel et al., 2019)，因为中心化等措施依然无法避免情绪等因素对因果关系的影响，尤其是本文所有变量都由领导者汇报。虽然我们采取了分时点测量的方式，但不能完全排除同源方差的问题。控制情绪，是一种降低同源方差问题的有效方法。积极情绪和消极情绪采用 Kercher (1992)的 PANAS 量表测量，一共 10 个条目，其中积极情绪包括“兴奋的”“热情的”“机敏的”“受鼓舞的”和“坚定的”5 个条目，消极情绪包括“痛苦的”“心烦的”“恐惧的”“紧张的”和“害怕的”5 个条目。积极情绪的个体内 α 值为 0.93，消极情绪的个体内 α 值为 0.89。

在个体间层次，本文控制了公正行为的工具动机、公正行为的价值表达动机和道德认同，这几个变量都是已有研究表明会影响公正准则遵从的重要变量(Brebels et al., 2011; Qin et al., 2018; Scott et al., 2014)。公正行为动机由参与者在基础调研中报告，量表来源于 Qin 等人(2018)。其中，公正行为的工具动机包括“公平地对待下属能使我的利益最大化”“公平地对待下属是保护我自身利益的一种手段”和“公平地对待下属有助于我获得更多的报酬和收益”等 6 个条目，α 值为 0.94。公正行为的价值表达动机包括“公平地对待下属反映了我的核心价值观和信念”“公平地对待下属有助于我成为自己想成为的那种人”和“公平地对待下属对我来讲是一种美德”等 6 个条目，α 值为 0.91。道德认同包括象征(symbolization)和内化(internalization)两个维度：象征的道德认同强调个体将道德准则和行为传递给其他人；内化的道德认同指个体以道德的视角看待自己的行为或观点，考虑自己行为的道德影响，以及看重道德行为的程度(Aquino & Reed, 2002)。根据前人的研究，本文需要控制的是内化的道德认同，量表来源于 Aquino 和 Reed (2002)，该量表首先列出“关爱、同情心、公平、友爱、慷慨、乐于助人、勤奋、诚实、善良”这些反应个人道德品性的词语，然后采用 5 个条目来测量参与者的看法，包括“我很高兴自己是一个具备上述品性的人”“做一个具备上述品性的人对我来说非常重要”和“我强烈渴望具备这些品性”等，α 值为 0.99。

2.3 分析策略

为了检验主要变量的量表效度，本文采用 Mplus 8.3 软件(Muthén & Muthén, 2010)进行了跨层次验证性因子分析(multi-level CFA)。因为职位任期不是用量表测量的，为客观数据，不需要做 CFA，所以本文的跨层次 CFA 包括组织政治感知、自我耗竭和公正准则遵从三个个体内层次变量，以及领导身份认同一个个体间层次变量。分析结果如表 1 所示。从中可以看出，四因子模型（即本文的测量模型）比三因子模型拟合得更好。其中，当公正准则遵从采用二阶因子测量时，模型拟合得最好，$\chi^2 = 1167.64$，$df = 537$，$\chi^2/df = 2.17$ (< 5)，RMSEA = 0.05 (< 0.08)，CFI = 0.94 (> 0.9)，TLI = 0.93 (> 0.9)，个体内 SRMR = 0.04 (< 0.08)，个体间 SRMR = 0.05 (< 0.08)。

表 1 跨层次验证性因子分析结果

	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR $_{个体内}$	SRMR $_{个体间}$
1.四因子模型：PP, ED, JRA(二阶), LI	1167.64	537	2.17	—	0.05	0.94	0.93	0.04	0.05
2.四因子模型：PP, ED, JRA(一阶), LI	1669.42	545	3.06	501.72(8)[a]	0.06	0.88	0.87	0.05	0.06
3.三因子模型：PP + ED, JRA(二阶), LI	2827.29	542	5.22	1659.65(5)[a]	0.09	0.76	0.74	0.13	0.11
4.三因子模型：PP + ED, JRA(一阶), LI	4548.30	550	8.27	1721.01(8)[b]	0.11	0.59	0.55	0.14	0.11

注：PP=组织政治感知，ED=自我耗竭，JRA=公正准则遵从，LI=领导身份认同

$\Delta\chi^2(\Delta df)$中 a 表示与模型 1 比较，b 表示与模型 3 比较，p 值均小于 0.001

本文采用经验取样法的研究设计，使数据呈现出跨层次的嵌套结构，因此本文采用跨层次路径分析(MSEM)方法来分析数据，在考虑数据嵌套性的前提下检验本文的研究假设(Preacher et al., 2010)。为了能够进行个体内层次分析，要求每天测量的变量有足够的个体内层次方差。因此，本文需要首先把变量的方差分为个体内方差(σ^2)和个体间方差(τ_{00})，并计算个体内方差的占比($\sigma^2/(\sigma^2+\tau_{00})$) (N. P. Podsakoff et al., 2019)。表 2 报告了个体内变量的方差情况，结果显示，个体内层次方差占比均在 30%以上，提供了足够的方差，可以进行跨层次路径分析。

表 2 个体内变量方差情况

变量	个体内方差(σ^2)	个体间方差(τ_{00})	个体内方差占比($\sigma^2/(\sigma^2+\tau_{00})$)
组织政治感知	0.37	0.85	30.33%
自我耗竭	0.44	0.65	40.37%
公正准则遵从	0.28	0.38	42.42%
积极情绪	0.45	0.62	42.06%
消极情绪	0.44	0.47	48.35%

本文采用 Mplus 8.3 软件来进行跨层次路径分析。参照经验取样法研究的最佳实践(Gabriel et al., 2019)，本文对所有个体内层次变量进行了个体均值中心化(person-mean centering)，并对个体间层次

调节变量进行了总均值中心化(grand-mean centering)。本文对假设路径进行随机斜率(random slope)检验，并对其它路径采用固定斜率(fixed slope)分析以降低不必要的模型复杂度(Beal, 2015)。对于职位任期和领导身份认同的调节效应，本文分别计算当调节变量取高值（+*SD*）和低值（–*SD*）时，其所调节关系的大小及其差值，并检验其显著性。此外，对于跨层次被调节的中介效应，由于 Mplus 8.3 软件不支持在跨层次分析中使用 bootstrapping 方法，本文使用 R 4.0.3 软件，基于 20000 次参数抽样 bootstrapping 的 Monte Carlo 方法来估计调节变量不同取值（±*SD*）下的间接效应及其差值的置信区间，从而获得关于其显著性的更加精确的估计。

3 结果

表 3 报告了变量的描述性统计和相关系数。如表 3 所示，公正准则遵从与积极情绪($r = 0.26, p < 0.001$)、公正行为的工具动机($r = 0.23, p < 0.001$)、公正行为的价值表达动机($r = 0.37, p < 0.001$)和道德认同($r = 0.21, p < 0.001$)都显著正相关，这与以往的研究一致(Brebels et al., 2011; Qin et al., 2018; Scott et al., 2007; Zheng et al., 2021)，体现了控制这些变量的必要性。

表 3 均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
个体内层次											
1.组织政治感知	2.33	1.10									
2.自我耗竭	2.52	1.04	0.06								
3.公正准则遵从	4.02	0.79	–0.02	–0.02							
4.积极情绪	3.43	1.03	0.04	-0.11^{**}	0.26^{***}						
5.消极情绪	2.33	0.95	-0.10^{*}	0.15^{***}	0.04	–0.04					
个体间层次											
6.职位任期	2.84	2.45	-0.11^{**}	–0.05	0.09^{*}	0.12^{**}	–0.02				
7.领导身份认同	3.12	1.01	-0.18^{***}	-0.17^{***}	0.03	0.21^{***}	–0.04	0.02			
8.公正行为的工具动机	4.25	0.75	-0.19^{***}	-0.09^{*}	0.23^{***}	0.03	-0.11^{**}	-0.14^{**}	0.33^{***}		
9.公正行为的价值表达动机	4.46	0.53	$-0.07^{\dagger}$	-0.09^{*}	0.37^{***}	0.09^{*}	-0.14^{**}	0.02	0.20^{**}	0.70^{***}	
10.道德认同	4.53	0.98	0.11^{**}	–0.06	0.21^{***}	0.14^{**}	-0.21^{***}	–0.06	0.10^{*}	0.15^{**}	0.30^{***}

注：样本量 $N_{个体内}$=570，$N_{个体间}$=73

个体内变量的相关系数由组内均值中心化之后计算得到；个体间变量相关系数由个体内变量聚合到个体间之后和其它个体间变量计算得到

† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表 4 报告了本研究的跨层次路径分析结果。如表 4 第二列中所示，组织政治感知对自我耗竭有显著的正向影响($\beta = 0.10, p = 0.049$)。该结果说明，领导者每天的组织政治感知越强，自我耗竭越高，假设 1 得到支持。

表 4 跨层次路径分析结果

	自我耗竭	公正准则遵从
截距项	3.52*** (0.90)	2.30** (0.69)
预测变量		
组织政治感知	**0.10* (0.05)**	–0.01 (0.05)
职位任期	–0.03 (0.04)	
组织政治感知*职位任期	**–0.07*** (0.02)**	
自我耗竭		–0.00 (0.04)
领导身份认同		–0.09 (0.09)
自我耗竭*领导身份认同		**0.19** (0.06)**
前期控制变量		
自我耗竭（前一天）	–0.02 (0.05)	
公正准则遵从（前一天）		0.12 (0.11)
其它控制变量		
天数	–0.02 (0.02)	–0.00 (0.01)
正弦	–0.02 (0.04)	0.00 (0.03)
余弦	0.07 (0.07)	0.02 (0.04)
积极情绪	–0.12* (0.05)	0.20 (0.12)
消极情绪	0.15** (0.05)	0.05 (0.07)
公正行为的工具动机	–0.05 (0.18)	–0.03 (0.09)
公正行为的价值表达动机	–0.11 (0.26)	0.37* (0.15)
道德认同	–0.07 (0.10)	0.08 (0.09)
Pseudo R^2	0.03	0.16

注：所报告的是非标准化系数，括号里是标准误。截距项报告的是个体间层次截距项

† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

假设 2 讨论的是领导者职位任期对组织政治感知和自我耗竭之间关系的调节作用。如表 4 中第二列所示，组织政治感知和职位任期的交互项对自我耗竭的影响显著为负($\beta = –0.07$, $p < 0.001$)，说明职位任期的调节作用是显著的，其调节效应如图 2 所示。对于低职位任期和高职位任期下，组织政治感知影响自我耗竭的简单斜率分析显示，低职位任期下组织政治感知对自我耗竭的影响显著为正($slope = 0.26$, $p = 0.001$)，而在高职位任期下该影响不显著($slope = –0.07$, $p = 0.157$)，并且组织政治感知对自我耗竭的影响在领导者不同任期水平下的影响有显著差异($d = –0.34$, $p < 0.001$)。假设 2 得到支持。

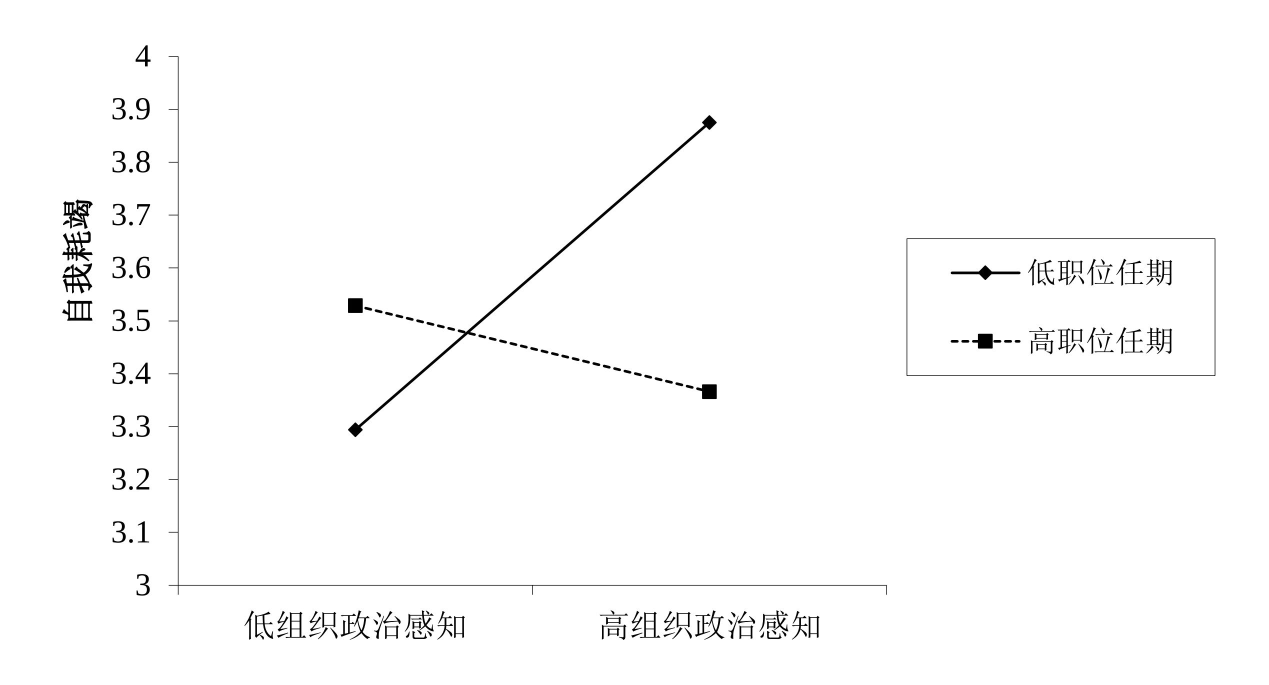


图 2 职位任期对组织政治感知与自我耗竭之间关系的调节效应

假设 3 讨论了领导身份认同对自我耗竭和公正准则遵从之间关系的调节作用。表 4 中第三列的结果显示，自我耗竭对公正准则遵从的影响不显著($\beta = -0.001, p = 0.984$)，但自我耗竭和领导身份认同的交互项对公正准则遵从有显著的正向影响($\beta = 0.19, p = 0.002$)，说明自我耗竭对公正准则遵从的作用取决于领导身份认同的程度。领导身份认同的调节效应如图 3 所示。进一步的简单斜率分析显示，领导身份认同较低时，自我耗竭对公正准则遵从的影响显著为负($slope = -0.19, p = 0.006$)；当领导身份认同较高时，自我耗竭对公正准则遵从的影响显著为正($slope = 0.19, p = 0.019$)；并且自我耗竭对公正准则遵从的影响在不同领导身份认同水平下的影响有显著差异($d = 0.38, p = 0.002$)。假设 3 得到支持。

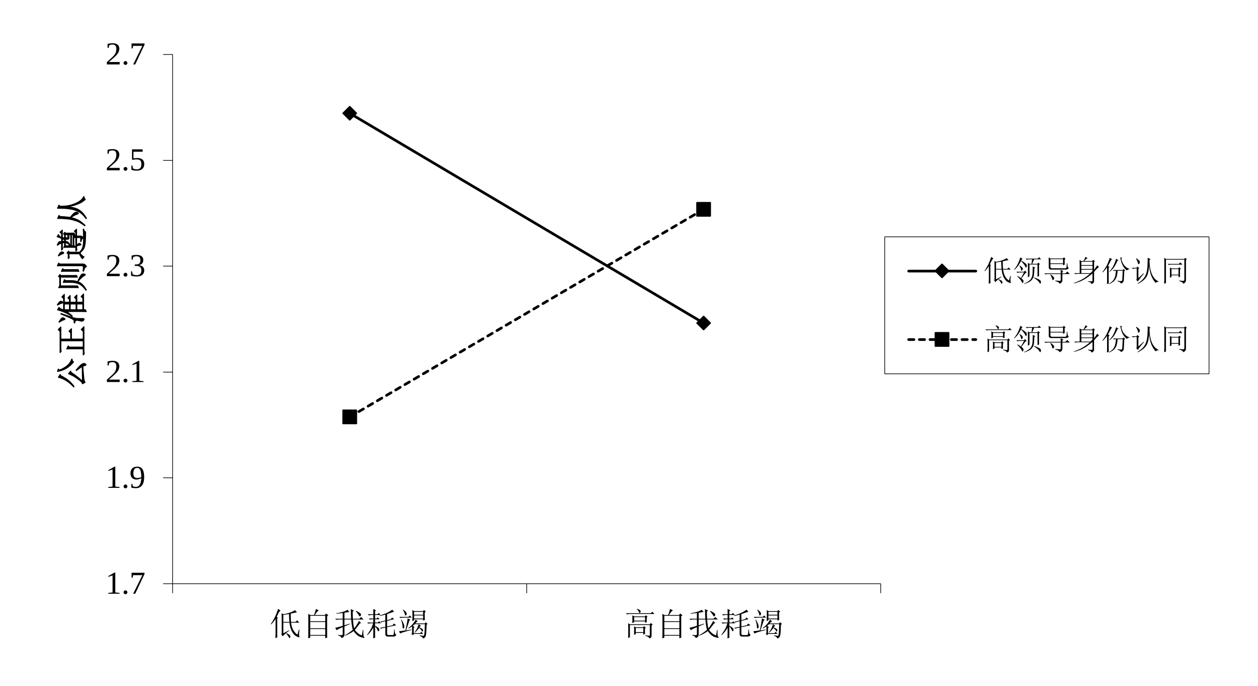


图 3 领导身份认同对自我耗竭与公正准则遵从之间关系的调节效应

假设 4 讨论了领导者职位任期和领导身份认同对组织政治感知通过自我耗竭影响公正准则遵从的间接效应的两阶段调节作用。表 5 报告了对该被调节的中介效应的分析结果。结果显示：当职位任期较低，且领导身份认同较高时，领导者组织政治感知通过自我耗竭影响公正准则遵从的间接效应显著为正，95%置信区间为[0.01, 0.10]，不包含 0；当职位任期和领导身份认同都低时，领导者组织政治感知通过自我耗竭影响公正准则遵从的间接效应显著为负，95%置信区间为[–0.10, –0.01]，不包含 0；而在另外两种情况中，即当职位任期和领导身份认同都高，或职位任期高且领导身份认同低时，该间接效应都不显著，95%置信区间分别为[–0.05, 0.01]和[–0.01, 0.05]，都包含 0。该结果说明，只有在领导者为新任领导者（职位任期较短），且同时考虑领导身份认同时，领导者每天的组织政治感知通过自我耗竭影响公正准则遵从的间接效应才成立，并且在高领导身份认同下有积极的影响，而在低领导身份认同下有消极的影响。假设 4 得到支持。

表 5 被调节的中介效应分析结果

组织政治感知→自我耗竭→公正准则遵从	间接效应	95%置信区间
1.高职位任期，高领导身份认同	–0.01	–0.05, 0.01
2.高职位任期，低领导身份认同	0.01	–0.01, 0.05
3.低职位任期，高领导身份认同	0.05	**0.01, 0.10**
4.低职位任期，低领导身份认同	–0.05	**–0.10, –0.01**
1 和 2 的差异	–0.03	–0.09, 0.02
1 和 3 的差异	–0.06	**–0.13, –0.01**
1 和 4 的差异	0.04	–0.01, 0.10
2 和 3 的差异	–0.04	–0.09, 0.01
2 和 4 的差异	0.06	**0.01, 0.13**
3 和 4 的差异	0.10	**0.03, 0.19**

注：置信区间采用 Monte Carlo 方法，基于 20,000 次参数抽样估算得到。加粗的置信区间在 95%水平上显著

此外，本文参考学者们关于使用控制变量最佳实践的建议，也对研究模型进行了无控制变量的跨层次路径分析(Bernerth & Aguinis, 2016)。结果表明：在不加入控制变量的情况下，职位任期对组织政治感知和自我耗竭之间关系的调节作用(β = –0.06, p < 0.001)，以及领导身份认同对自我耗竭和公正准则遵从的调节作用(β = 0.20, p = 0.002)仍然存在，并且与假设方向一致。

4 讨论

本研究基于自我控制的强度模型，讨论了组织政治作为情境因素影响领导者公正准则遵从的作用机制及其边界条件。与之前的相关研究类似，本文关注领导者个体内视角(Scott et al., 2014; Sherf et al., 2019)。采用经验取样法，对来自 73 名银行网点主任连续 10 个工作日的 570 个观测数据的分析结果显示：在个体内层次，领导者的组织政治感知对自我耗竭有正向的影响。并且，该效应在领导者职位任期较短时显著为正，而在职位任期较长时不显著，体现了自我控制强度模型的练习效应(Hagger et al., 2010; Muraven & Baumeister, 2000)。这说明，相比于高职位任期的领导者，在组织政治程度较高的时候，低职位任期领导者的自我耗竭问题更加严重，也更加值得组织关注。

更为有趣的是，本文发现个体内层次自我耗竭对领导者公正准则遵从的影响取决于其领导身份认同的程度。本研究发现，当领导身份认同较高时，自我耗竭导致更多的公正准则遵从；而当领导身份认同较低时，自我耗竭导致更少的公正准则遵从。这说明，领导者处于自我耗竭状态时遵从公正准则的程度，取决于该行为消耗还是恢复自我资源，体现了自我控制的强度模型中的资源保存和资源恢复效应(Hagger et al., 2010)。

此外，本文发现当领导者职位任期较短且领导身份认同较高时，其每天的组织政治感知通过提

高自我耗竭增加了公正准则遵从行为。而当领导者职位任期较短且领导身份认同较低时，其每天的组织政治感知通过提高自我耗竭减少了公正准则遵从行为。这说明，个体内层次组织政治感知通过自我耗竭如何影响公正准则遵从，同时取决于个体间层次领导者职位任期和领导身份认同的水平。在组织政治程度更高的时候，组织更应当关注低职位任期和低领导身份认同的领导者，并针对性地采取措施，避免他们做出不公正行为。

4.1 理论贡献

首先，本文在以下三个方面贡献于公正准则遵从的研究领域。第一，不同于目前绝大多数持“行为者中心”视角，关注领导者个人特征和动机对领导者公正准则遵从影响的研究，本文讨论了领导者所嵌入的组织政治环境对公正准则遵从的影响，回应了将组织公正研究的前导因素从行为者转向其所处情境的呼吁(Kleshinski et al., 2020; Sherf et al., 2019)。目前仅有的一篇讨论情境因素影响的文献将组织看作分配和完成任务的场所(Sherf et al., 2019)，而本文将领导者所嵌入的组织环境视为社会和政治场所，因此在一定程度上拓展了已有研究的边界。其次，现有研究主要讨论了情境因素如何通过有意识的认知机制实现对领导者公正准则遵从的影响。例如，Sherf et al. (2019)研究发现，虽然领导者有做出公正行为的想法，但工作过量使其有意识地比较不同任务的重要性，从而做出将任务型领导行为置于公正行为之上的理性选择。本文根据自我控制的强度模型，证实了无意识的认知机制——自我耗竭——也是情境因素影响领导者公正准则遵从的重要内在心理过程。由此，本文进一步丰富并补充了情境因素影响公正准则遵从的内在机制。最后，本文发现，组织政治感知对领导者公正准则遵从的影响对不同职位任期和领导身份认同的领导者来讲，作用有所不同。对于职位任期较短的领导者，组织政治感知和自我耗竭在领导身份认同低时会降低公正准则遵从，而在领导身份认同高时又会促进公正准则遵从。上述发现不仅回答了情境因素“为何”以及“何时”影响领导者公正准则遵从的问题，还回答了已有文献尚未回答的“对谁”影响更大的理论问题。同时，本文也揭示了情境因素影响领导者公正准则遵从的复杂性，说明研究者在讨论情境因素对领导者公正准则遵从的影响时，需要比过去更加关注其复杂的作用机制和边界条件。

其次，本研究对组织政治感知研究也有以下两点理论贡献。第一，自组织政治感知概念提出之际，部分研究者就已经意识到其可能存在较大程度的个体内层次波动性和变化性。但直到最近，相关理论研究才开始系统地讨论组织政治感知的个体内变化，并呼吁采用个体内方法(within-person approaches)来研究组织政治感知(Hill et al., 2016; Hochwarter et al., 2020)。但是，目前尚未有研究从实证上对组织政治感知的个体内方差和作用进行研究。本文率先使用经验取样法收集数据并通过方差成分分析发现，组织政治感知在个体内层次有足够的方差（在本文的样本中，组织政治感知的个

体内方差占总方差的 30.33%），为以往研究者的观察和推断提供了证据支持。进一步的数据分析表明，在个体内层次，当职位任期和领导身份认同满足一定条件时，组织政治感知还能通过自我耗竭影响领导者的公正准则遵从行为。因此，本研究扩展了现有研究对组织政治感知的认识，为组织政治感知的动态性特征和作用提供了实证证据支持。第二，组织政治感知已被学者们认为是影响员工公正感知（即反应性公正）的重要因素，但是目前尚未有研究讨论它将如何影响领导者的公正行为（即主动性公正）(Ambrose, 2017)。本文讨论领导者的政治感知与其公正准则遵从的关系，将组织政治感知对组织公正的影响从反应性公正引入到主动性公正中来，拓展了已有研究的边界。

最后，本文对自我控制强度模型的贡献在于三个方面。第一，虽然练习、资源保存和资源恢复效应作为自我控制的强度模型的重要扩展机制，已经得到了广泛的接受和讨论(Hagger et al., 2010)，但是鲜有研究在同一个模型中同时检验这三个机制。本文研究发现，较长的职位任期为领导者提供了更多锻炼的机会，从而削弱了组织政治感知和自我耗竭之间的关系。同时，不同程度的领导身份认同影响了领导者对公正行为的认知，从而分别启动自我控制的资源保存效应和资源恢复效应，最终导致了自我耗竭对公正准则遵从的不同影响。由此，本文将自我控制的强度模型的三个重要扩展机制整合在同一个模型中，并进行了实证检验。第二，过去大多数研究都认为，个体是自我耗竭的被动接受者，过度强调自我耗竭的负面影响。这些研究认为，自我耗竭的程度越高，个体越缺乏自我控制资源来进行自我调节和控制，因而自我耗竭往往导致负面的行为和结果，如偏离行为或不道德行为等(Christian & Ellis, 2011; Thau & Mitchell, 2010)。然而，他们大多忽视了某些积极行为可能帮助人们恢复和补充被消耗的资源，从而导致人们自我耗竭程度越高，越可能从事这些积极行为(Lilius, 2012)。本文发现，当领导身份认同较高时，领导者可能认为公正行为符合其自我角色定义而能够帮助恢复和补充资源，从而在自我耗竭之后更多地从事公正准则遵从行为。第三，本文发现，领导者的自我耗竭促进还是阻碍公正准则遵从取决于其领导身份认同。领导身份认同决定了领导者将公正准则遵从行为视为对自我控制资源的补充还是消耗，从而影响了自我耗竭对公正准则遵从的作用方向。从这个意义上讲，本文不仅为理解自我耗竭的积极面提供了启发，而且扩展了对影响自我耗竭的积极作用和消极作用的边界条件的认知。

4.2 实践启示

关于如何提高领导者的公正行为，本文得到以下不同于以往研究的实践启示。

首先也是最重要的是，组织管理者应当意识到一个事实：要想提高领导者的公正行为，仅仅招聘和选择具有良好的道德品质和公正动机的领导者是远远不够的，还应当注重营造促使领导者实施公正行为的工作环境，包括监控日常的组织政治行为和采取适当措施降低政治行为的发生。

其次，组织应当对领导者进行分类管理而非统一管理。虽然组织政治感知可能会对领导者公正行为产生负面影响，但是该效应对不同的领导者来说大相径庭。因此，对领导者进行分类管理可能是相对成本较低且更加有效的途径之一。当组织政治比较高时，组织管理者应当更多地将注意力放在职位任期短同时领导身份认同低的领导者身上，因为他们更可能受到组织政治感知的影响而不遵从公正准则。

最后，组织管理者应当对任期较短的领导者实施更加有效的领导身份认同培训。虽然组织政治可能无法根除，但是组织依然可以通过对领导者实施针对性的培训措施来提高他们的领导身份认同，从而将其作用引导向积极的方向。可能行之有效的方法包括任职早期的社会化培训，强调领导者的职责和角色，帮助他们获得下属对其领导身份的认可等(DeRue & Ashford, 2010; Guillén et al., 2015; Lanaj, Gabriel, et al., 2021)。此外，领导者也可以采取一些措施来提升自己的领导身份认同，如实施与领导角色相匹配的行为(Ibarra, 2015)，提高领导角色自我同情(leader role self-compassion) (Lanaj, Jennings, et al., 2021)等。

4.3 研究不足和未来研究方向

首先，本研究有以下不足之处：第一，在研究设计、数据收集和分析的过程中，本文参考以往学者的建议，采用更加严谨的研究设计，比如在一天内的不同时段测量变量，努力增强因果推断(Gabriel et al., 2019; P. M. Podsakoff et al., 2003)，但仍然可能存在共同方法偏差的问题。一方面，自变量组织政治感知和中介变量自我耗竭都在时段一（下午）测量。在经验取样法研究中，理想的情况下应该将自变量、中介变量和因变量分开在三个时段测量，比如上午、下午和晚上。但是，在本文的研究中，组织政治感知和自我耗竭都需要足够的时间才能发生，较早测量不足以捕捉一天内的真实水平，因此本文选择在 16:00-19:00 这个银行网点主任下班前后的时间段进行测量。另一方面，所有变量都由领导者汇报。这是因为，组织政治感知、自我耗竭、公正准则遵从和领导身份认同衡量的都是领导者自己的感知和行为，由领导者自己汇报能够获得比较准确的评价。对此，本文参考学者关于经验取样法最佳实践的建议，控制了参与者每天的积极情绪和消极情绪，以降低由同一评价者情绪状态导致的共同方法偏差的影响(Gabriel et al., 2019; P. M. Podsakoff et al., 2003)。此外，由于共同方法偏差只会降低而不会提高本文得到调节效应的可能性，所以如果有共同方法偏差存在，将会提高本文所得结论的保守性，意味着现实中职位任期和领导身份认同的调节作用将会更强(Siemsen et al., 2010)。尽管如此，本文仍然建议未来研究者采用实验法，或者更加严格的研究设计，来建设性重复本文的研究。第二，本文采用到组织里招募调研对象的方式。通常组织中管理者人数较少，而调研难度又比员工更大，再加上去掉了没有连续两天填写、总共少于三天的参与者，最后

只得到了 73 位领导者的数据。虽然对于以管理者为对象的经验取样法研究，73 的样本量不算小(Gabriel et al., 2019)，但是本文仍然建议未来研究者采用问卷星或 MTurk 等方式招募参与者，用更大的样本来验证本文的结论。第三，受到数据收集难度和问卷篇幅的限制，本文没能在一天中的早晨收集数据，因而无法控制每天的基线效应(daily baseline effect)，例如每个工作日早晨的自我耗竭可能对下午的自我耗竭产生影响。虽然本研究控制了前一天自我耗竭的影响，但仍然存在不足。此外，积极情绪和消极情绪也没能在早晨或下午测量。对此，我们期望未来研究者尽可能完善研究设计和数据收集过程，合理设置不同变量的测量时间，努力达到最佳实践。

其次，对于个体内自我耗竭影响公正准则遵从的边界条件，本文关注了个体间层次变量领导身份认同的影响，发现自我耗竭对公正准则遵从的作用方向是不确定的，主要取决于领导身份认同的程度。数据分析结果表明，自我耗竭对公正准则遵从的作用不显著，但在领导身份认同高时是正的，而在领导身份认同低时是负的，这与本文的理论是一致的，进一步说明了引入调节变量来探索其边界条件的必要性。但是，更高层次的团队和组织因素也可能对自我耗竭和公正准则遵从的关系产生影响，比如团队或组织的公正氛围和价值规范等，期望未来研究者进一步去探索。

再次，本文从自我耗竭理论视角出发，选择自我耗竭作为中介变量来解释组织政治感知作为情境因素影响公正准则遵从的作用机制。同时，本文尽可能控制了影响公正准则遵从的其它个体因素，包括积极情绪、消极情绪、公正行为的工具动机、公正行为的价值表达动机和道德认同(Brebels et al., 2011; Qin et al., 2018)。但是，仍然可能有部分重要因素没有得到控制，希望未来研究者采用更加严谨和全面的研究设计，考虑更多需要控制的影响因素。此外，研究者也应该进一步探索组织政治感知影响公正准则遵从的其它作用机制，以及更多影响公正准则遵从的情境因素、个体因素及其交互作用。

参考文献

Ambrose, M. L. (2017). It's fairly political around here: relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: theory and research considerations* (pp. 133–160). Routledge.

Ambrose, M. L. (2017). It's fairly political around here: relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: theory and research considerations* (pp. 133–160). Routledge.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491–500.

Aquino, K., & Reed, A. II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality & Social Psychology, 83*(6), 1423–1440.

Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R., & Outlaw, R. (2018). Pacification or aggravation? The effects of talking about supervisor unfairness. *Academy of*

Management Journal, 61(5), 1764–1788.

Baumeister, R. (2003). Ego depletion and self-regulation failure: A resource model of self-control. *Alcoholism, Clinical and Experimental Research, 27*(2), 281–284.

Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1252–1265.

Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science, 16*(6), 351–355.

Beal, D. J. (2015). Esm 2.0: State of the art and future potential of experience sampling methods in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 383–407.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology, 69*(1), 229–283.

Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. (2011). Fairness as social responsibility: A moral self-regulation account of procedural justice enactment. *British Journal of Management, 22*(s1), 47–58.

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instrument. In W. Lonner & J. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (Vol. 8, pp. 137–164). Sage.

Brockner, J. (2006). It's so hard to be fair. *Harvard Business Review, 84*(3), 122–129.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74.

Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 779–801.

Chen, C. C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science, 15*(2), 200–209.

Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal, 54*(5), 913–934.

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 75–99.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236.

Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2015). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 33, pp. 279–350). Emerald Group Publishing Limited.

Day, D. V., Hammond, M. M., & Halpin, S. M. (Eds). (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. Routledge/Taylor & Francis Group.

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627–647.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management, 18*(1), 93–116.

Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. Bacharach & E. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 17, pp. 89–130). JAI.

Foulk, T. A., & Lanaj, K. (2022). With great power comes more job demands: The dynamic effects of experienced power on perceived job demands and their discordant effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 107*(2), 263–278.

Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods, 22*(4), 969–1006.

Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 802–820.

Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 136*(4), 495–525.

Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *The Journal of applied psychology, 92*(1), 93–106.

Hambrick, D. C., & Gregory, D. S. F. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review, 16*(4), 719–742.

HBR Ascend Staff. (2019). *The changing perspectives of young professionals on work and the workplace*. Retrieved Octorber 21, 2021, from https://hbrascend.org/topics/the-changing-perspectives-work-and-the-workplace-youth-skills-survey/

Hill, S. E., Thomas, A. L. E., & Meriac, J. P. (2016). Political behaviors, politics perceptions and work outcomes: moving to an experimental study. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (pp. 369–400). Elgar.

Hochwarter, W. A. (2017). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 27–65). Routledge.

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 438–456.

Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management, 46*(6), 879–970.

Ibarra, H. (Ed). (2015). *Act like a leader, think like a leader*. Harvard Business Review Press.

Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 635–650.

Kercher, K. (1992). Assessing subjective well-being in the old-old: The panas as a measure of orthogonal dimensions of positive and negative affect. *Research on Aging, 14*(2), 131–168.

Kleshinski, C., Wilson, K. S., Stevenson-Street, J. M., & Scott, B. A. (2020). Principled leader behaviors: An integrative framework and extension of why leaders are fair, ethical, and nonabusive. *Academy of Management Annals, 15*(1), 1–85.

Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 345–363.

Lanaj, K., Jennings, R. E., Ashford, S. J., & Krishnan, S. (2021). When leader self-care begets other care: Leader role self-compassion and helping at work. *Journal of Applied Psychology*, Online ahead of print.

Lee, J. S. Y., Sonday, L., & Ashford, S. J. (2016, August). *It's a matter of identity: The dynamics of leader identity and leadership behavior in organizations.* Paper presented at the 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness

in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.

Li, J., Masterson, S. S., & Sprinkle, T. (2012). Beyond the eye of the beholder: Why managers act in ways likely to be perceived as unfair. In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), *Research in management: Perspectives on justice and trust in organizations* (Vol. 9, pp. 139–163). Information Age Publishing.

Lilius, J. M. (2012). Recovery at Work: Understanding the restorative side of "depleting" Client interactions. *Academy of Management Review, 37*(4), 569–588.

Liu, Y., & West, S. G. (2016). Weekly cycles in daily report data: An overlooked issue. *Journal of Personality, 84*(5), 560–579.

Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly, 16*(4), 591–615.

Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology, 61*(1), 543–568.

[马超, 凌文辁, & 方俐洛. (2006). 企业员工组织政治认知量表的构建. *心理学报, 38*(1), 107–115.]

Muir Zapata, C. P., Sherf, E. N., & Liu, J. T. (2022). It's not only what you do, but why you do it: How managerial motives influence employees' fairness judgments. *Journal of Applied Psychology, 107*(4), 581–603.

Muraven, M. (2012). Ego Depletion: Theory and evidence. In R. M. Ryan (Ed.), *The oxford handbook of human motivation* (pp. 111–126). Oxford University Press.

Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle?. *Psychological Bulletin, 126*(2), 247–259.

Muraven, M., Shmueli, D., & Burkley, E. (2006). Conserving self-control strength. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(3), 524–537.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (Eds). (2010). *Mplus user's guide*. Muthén & Muthén.

Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management, 36*(2), 555–578.

Podsakoff, N. P., Spoelma, T. M., Chawla, N., & Gabriel, A. S. (2019). What predicts within-person variance in applied psychology constructs? An empirical examination. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 727–754.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Jeong-Yeon, L., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel sem framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods, 15*(3), 209–233.

Qin, X., Ren, R., Zhang, Z.-X., & Johnson, R. E. (2018). Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology, 71*(2), 225–253.

Quinn, R. E. (2005). Moments of greatness: entering the fundamental state of leadership. *Harvard Business Review, 83*(7), 74–83.

Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1438–1451.

Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A., & Johnson, R. (2016). Who strikes back? A daily investigation of

when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology, 101*(11), 1620–1634.

Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals, 11*(2), 919–959.

Schmeichel, B. J., & Vohs, K. (2009). Self-affirmation and self-control: Affirming core values counteracts ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(4), 770–782.

Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management, 45*(4), 1401–1433.

Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1597–1609.

Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2014). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal, 57*(6), 1571–1591.

Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal, 62*(2), 469–502.

Siemsen, E., Roth, A. V., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods, 13*(3), 456–476.

Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality, 72*(2), 271–324.

Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1009–1031.

Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal, 57*(2), 405–421.

Valle, M., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2019). Understanding the effects of political environments on unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics, 156*(1), 173–188.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*(3), 1–74.

Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2016). The face of fairness: Self-awareness as a means to promote fairness among managers with low empathy. *Journal of Business Ethics, 137*(4), 721–730.

Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2018). When wanting to be fair is not enough: The effects of depletion and self-appraisal gaps on fair behavior. *Journal of Management, 44*(8), 3311–3335.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66–85.

Zhang, Y., LePine, J., Buckman, B., & Wei, F. (2013). It's not fair ... Or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal, 57*(3), 675–697.

Zheng, M. X., Schuh, S. C., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2021). Procedural justice enactment as an instrument of position protection: The three-way interaction between leaders' power position stability, followers' warmth, and followers' competence. *Journal of Organizational Behavior, 42*(6), 785–799.

附录：本文所用量表

组织政治感知(perceptions of organizational politics)

以下题项描述了您的网点(部门)今天存在的组织政治情况，根据您的真实感受，选择合适的程度作答。

1. 今天，本网点（或部门）中有很多自私的行为正在发生
2. 今天，人们做对自己最有利，而不是对网点（或部门）有利的事
3. 今天，人们花太多时间去讨好那些能帮助他们的人
4. 今天，人们进行幕后操作，以使自己获得想要的利益
5. 今天，人们通过设法操纵或影响自己所在的小团体让自己获利
6. 今天，有些人表面和善，却背后“使绊子”

1=从未发生 2=几乎没有 3=很难说 4=偶尔发生 5=总是发生

自我耗竭(self-depletion)

下列描述与您当前的实际状态相符合的程度是：

1. 现在，我感到精神疲惫
2. 现在，我需要很大努力才能集中精力做一件事
3. 现在，我感到我的意志力已经消失了
4. 现在，我觉得注意力不集中
5. 现在，我感到我的精力已经耗尽了

1=非常不符合 2=比较不符合 3=不确定 4=比较符合 5=非常符合

公正准则遵从(justice rule adherence)

下列陈述在多大程度上符合您今天的实际行为表现：

1. 今天，我在做出影响员工的决定之前，向员工征求意见
2. 今天，在做决定的时候，我抑制个人偏见
3. 今天，我让员工有机会对今天的决定提出上诉
4. 今天，我以礼貌的方式对待员工
5. 今天，我确保尊重员工并且尊重他们做出的贡献

6. 今天，我维护员工的尊严
7. 今天，我确保工作职责或任务在员工之间公平分配
8. 今天，我确保结果能反映出员工在工作中付出的努力
9. 今天，我确保结果能反映出员工对组织的贡献
10. 今天，我向员工合理解释工作流程
11. 今天，我向员工全面解释工作程序
12. 今天，我向员工解释自己的决策逻辑

1=非常不符合 2=比较不符合 3=不确定 4=比较符合 5=非常符合

领导身份认同(leader identity)

下列语句描述了您对自己的领导身份的认知，请就您自己的真实感受，您对下列描述的同意程度是：

1. 当一个领导对我来讲非常重要
2. 我把自己看作是一个领导
3. 我感觉自己拥有领导的特征
4. 让别人把我看作是一个领导，对我来讲非常重要

1=非常不同意 2=比较不同意 3=不确定 4=比较同意 5=非常同意

积极情绪和消极情绪状态(positive affect and negative affect)

您现在感受到以下情绪的程度是：

积极情绪

1. 兴奋的
2. 热情的
3. 机敏的
4. 受鼓舞的
5. 坚定的

消极情绪

6. 痛苦的
7. 心烦的

8. 恐惧的

9. 紧张的

10. 害怕的

1=非常不符合 2=比较不符合 3=不确定 4=比较符合 5=非常符合

公正行为动机(motives of justice behavior)

以下题目描述了您在对下属做出公平公正行为时的动机。请根据您的真实情况，说明您在多大程度上同意以下说法：

公正行为的工具动机

1. 公平地对待下属对我自己有利
2. 公平地对待下属能使我的利益最大化
3. 公平地对待下属能使对我的惩罚和损失最小化
4. 公平地对待下属是保护我自身利益的一种手段
5. 公平地对待下属有助于我获得更多的报酬和收益
6. 公平地对待下属，有利于我的晋升和职业发展

公正行为的价值表达动机

7. 公平地对待下属对我来讲是一种道德上的义务
8. 公平地对待下属反映了我的核心价值观和信念
9. 任何时候都有必要坚持公平的原则
10. 公平地对待下属有助于体现我是一个怎样的人
11. 公平地对待下属有助于我成为自己想成为的那种人
12. 公平地对待下属对我来讲是一种美德

1=非常不同意 2=比较不同意 3=不确定 4=比较同意 5=非常同意

道德认同(moral identity)

以下语句描述了人们的一些不同看法。我们希望了解到您对每个陈述的看法。只要答案能反映您的真实观点，就没有对错之分。请圈选一个数字以表达您的同意或不同意的程度。下列是一些用来表述一个人性格的词语：

关爱、同情心、公平、友爱、慷慨、乐于助人、勤奋、诚实、善良

1. 我很高兴自己是一个具备上述品性的人
2. 做一个具备上述品性的人对我来说非常重要
3. 我会为具备上述品性而感到自豪
4. 具备上述品性对我至关重要
5. 我强烈渴望具备这些品性

1=非常不同意 2=比较不同意 3=不确定 4=比较同意 5=非常同意

How Does Organizational Political Environment Influence Leader Justice Rule Adherence?

LIU Depeng[1], LI Juexing[2], LIANG Pin[1], PANG Xuhong[1]
([1] *School of Management*, *Shandong University*, *Jinan*, 250100, *China*)
([2] *School of Economics and Management*, *Yunnan Normal University*, *Kunming*, 650500, *China*)

Abstract

A high level of justice perception not only promotes employees' task performance, organizational citizenship behavior, and creativity, but also reduces their potential organizational retaliation and deviance behavior. To enhance employees' justice perceptions, first and foremost is ensuring that leaders adhere to justice rules. However, a frustrating reality is that leaders often fail to do so, even when they recognize the importance of justice rule adherence. Thus, in recent years scholars have increasingly focused on explaining the above phenomenon. Scholars adopting an "actor-centric" perspective have found that leaders' low levels of justice-related traits and justice motives are among the key factors that lead them to violate justice rules. However, a growing number of studies reveal that leaders with both high levels of justice-related traits and justice motives will sometimes violate justice rules. Therefore, scholars have called for moving beyond the "actor-centric" perspective to a "situation-centric" perspective by investigating the role of contextual factors in affecting leaders' justice behavior. Sherf et al. (2019) were among the first to do so by investigating how leaders' work overload influences their justice rule adherence. However, there is little research on how political environment may influence leaders' justice behavior. An organization is not only a workplace for assigning and completing tasks, but also a political site infused with political behavior. Understanding how and when an organization's political environment may impact leaders' justice rule adherence has important theoretical implications.

To fill the above gaps, in this paper we investigate how political environments affect leaders' justice rule adherence. Based on the strength model of self-control, we argue that, at the within-person level, leaders' perceptions of organizational politics (POP) will be positively related to their ego-depletion, and their tenure will weaken this positive relationship between POP and ego-depletion. Nevertheless, the relationship between leaders' ego-depletion and justice rule adherence (and thus the relationship between leaders' POP and justice rule adherence via the mediation of ego-depletion) depends on their leader identity.

To test our theory, we conducted a survey in a large commercial bank in an eastern province of China,

using a time-lagged interval-based experience sampling method. Our final sample included 570 observations from 73 branch managers. We analyzed data using MSEM and found that, at the within-person level, leader POP was positively related to self-depletion, and the relationship was moderated by leader position tenure so that it was significant only under low position tenure. Additionally, leader identity moderated the relationship between self-depletion and justice rule adherence so that the relationship was positive under high leader identity and negative under low leader identity. Furthermore, POP had a positive indirect effect on justice rule adherence via self-depletion when tenure was low and leader identity was high, and the indirect effect was negative when both tenure and leader identity were low.

We make important theoretical contributions to the "situation-centric" perspective research on justice rule adherence, POPs, and the strength models of self-control. First, instead of highlighting the task assignment environment before, we explore the consequence of leaders' embedded political environment on their justice rule adherence. At the same time, different from the previous discussion of the conscious cognitive mechanism, the unconscious self-control mechanism of ego-depletion is taken as the mechanism to explain the influence of situational factors on justice rule adherence. Second, this paper is the first, to the best of our knowledge, to verify within-person changes of POP and link it to proactive justice research. Finally, we extend the boundary conditions for understanding how ego-depletion affects leader behavior. In addition, this research offers crucial practical implications for how to shape the organizational political environment and direct it to increase leaders' justice behavior.

Keywords: justice rule adherence, perceptions of organizational politics, self-depletion, position tenure, leader identity